

العلاقات العامة والحفاظ على صورة المؤسسة أثناء الأزمات  
*The public relations and maintain the image of institution during crises*

شريفة رزيوق. كلية علوم الإعلام والاتصال

جامعة الجزائر 03

rezioukcherifa@gmail.com

ملخص:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية واحدة من الهياكل القائمة التي تسعى من خلال نشاطها دائما وباستمرار إلى المحافظة على الوضع القائم أو تحسينه مستقبلا، غير أنها قد تتعرض خلال سير عملها إلى مجموعة من الأزمات التي قد تهدد استمرارها، وذلك انطلاقا من الظروف استثنائية والاضطرابات التي تحدثها الأزمة ونقص المعلومات حولها، وفي ظل هذه الظروف تزداد رغبة وحاجة جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام، في معرفة ماذا حدث؟ كيف حدث؟ ولماذا حدث؟ وهو ما من شأنه من أن يتسبب في اهتزاز صورة المؤسسة في ذهن جمهورها الداخلي والخارج. وعليه يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لهذه الأوضاع بردة فعل ذكية وإيجابية، ومن هذا المنطلق يدخل دول العلاقات العامة في إدارة الموقف، في إدارة الأزمة واحتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها وحلها قبل تطورها، وهذا من أجل الحفاظ على الصورة الجيدة للمؤسسة وربما تحسينها أكثر فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراستنا التي حاولنا من خلالها الكشف عن دور برامج واستراتيجيات العلاقات العامة في الحفاظ على صورة المؤسسة لدى جمهورها أثناء الأزمات التي تتعرض لها.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، صورة المؤسسة، الأزمة، إدارة الأزمة، المؤسسة.

**Abstract:**

*The Economic institution is one of the existing structures that aim through its activities always and continuously to maintain the current situations or ameliorate it in the future, However, in the course of their work, it may be exposed to a range of crises that may threaten their continuation, given the exceptional circumstances, the disorders caused by the crisis and the lack of informations. Around them, and in these circumstances the desire and the need of the institution public and the media growing, to know what*

happened? how did it happen? Why did it happen? Which would causing the shake of the institution image in the mind of its internal and external audiences .Therefore, the institution must be able to respond to these situations with a smart and positive reaction. Here comes the role of public relations in crisis managementIn, containing the damage and minimizing it as possible, or preventing it and resolving it before it develops. In order to preserve a good corporate image and perhaps improve it more later, through the exploitation of what is happening.

In this sense highlights the importance of our study in which we tried to reveal the role of public relations programs and strategies in preserving the image of the institution in the public during crises.

**Key words :** Public Relations, Strategy, Corporate Image, Crisis, Crisis Management, Enterprise.

## مقدمة

تتميز الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بالتهديد وعنصر المفاجأة ونقص المعلومات حولها وإيقاعها السريع، وهي ظاهرة لها أسبابها وعناصرها وجوانبها المتعددة، مما تحدث ظروفًا استثنائية داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي قد يتسبب في اهتزاز صورة المؤسسة ويضعف ثقة الرأي العام بها، ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع.

وفي وسط هذه الظروف يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، التي لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقاً وتطبيقها مدروساً، لذا لا بد من إدارة هذه الأزمات للخروج منها بأقل الأضرار الممكنة، فإدارة الأزمات ((علم وفن في آن واحد، علم بمعنى أنها منهج له أصوله وقواعده، وهي فن بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات فضلاً عن الابتكار والإبداع))<sup>1</sup> وهي بمعنى آخر تلك الجهود المنظمة التي يبذلها فريق الأزمة من أجل حل الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة من خلال إيجاد الحلول واتخاذ القرارات الرشيدة القائمة على أساس معرفة ما يجب فعله قبل الأزمة، خلال وبعد الأزمة.

ومن هذا المنطلق يدخل دور العلاقات العامة في إدارة الموقف، هذه الأخيرة توسع مجال عملها ليشمل مجال إدارة الأزمات، نظراً لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقيام بالدراسات عن ما يحدث بها، وبناء وتوطيد العلاقة مع

جمهورها، وهو ما يكون له أكبر الأثر عند وقوع الأزمات، حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من أكثر الجوانب أهمية عند إدارة الأزمة، كما يبرز دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها لاسيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمؤسسة عند جمهورها الداخلي والخارجي. لذا فإن الاستعداد لوقوع الأزمات يعتبر أمراً مهماً جداً في احتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها وحلها قبل تطورها، مما يجعل عمل مسؤول العلاقات العامة هنا حساساً تجاه هذا الجمهور، ومن هنا فإن عليه أن يجيد إدارة الأزمات لأن الإدارة الجيدة للأزمة قد تؤدي إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة قائمة على المعلومات الصحيحة فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل، وهو ما يعرف بالإجراءات الوقائية في التخطيط وإدارة الأزمات. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم العلاقات العامة في الحفاظ على صورة المؤسسة أثناء الأزمات؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1. فيما تتمثل أهمية العلاقات العامة في المؤسسة؟
2. ما هي برامج وإجراءات العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة؟
3. ما هي نماذج والإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. القيمة العلمية لهذا الموضوع
2. تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع "العلاقات العامة" وإلى ما تعمل عليه من دور مهم في المؤسسة والذي يتجلى من خلال وظائفها وحملتها واستراتيجياتها ودورها في الحفاظ على الصورة الجيدة للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي بالخصوص أثناء الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

ككل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف يجب توضيحها وتحديدتها بدقة بغية الوصول إليها في النهاية، وعليه سعينا من خلال موضوع الدراسة (دور العلاقات العامة في الحفاظ على صورة المؤسسة أثناء الأزمات) لتحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز أهمية العلاقات العامة في المؤسسة.
2. الكشف عن برامج وإجراءات العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة.
3. الكشف عن نماذج وإستراتيجيات الاتصال للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

#### منهج الدراسة:

تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تسعى إلى وصف الظاهرة وتحليلها تحليلًا دقيقًا والوقوف على قضية محددة، وبناء عليه سأقوم بدراسة تتعلق بدور نشاط وإجراءات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية. وعليه فقد اعتمدنا في معالجة موضوع البحث على المنهج "الوصفي" كونه المنهج الأكثر توافقًا والبحث وهذا من خلال كشف ووصف نوعية العلاقة الموجودة بين متغيري البحث "العلاقات العامة" من جهة و"إدارة الأزمات" من جهة أخرى من خلال جمع وتحليل المعلومات الصحيحة والمفصلة حول ما له علاقة بموضوع الدراسة من مختلف الأدبيات العلمية.

#### مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي، لأنه عن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع ويكبح مجال الخيال والتأويل الشخصي للقارئ، وتجنبنا لذلك ارتأينا تحديد المفاهيم الأساسية التي يدور عليها موضوع دراستنا وهي: العلاقات العامة، إستراتيجية العلاقات العامة، الأزمة، إدارة الأزمة، المؤسسة الاقتصادية.

#### أ. العلاقات العامة:

وهي ((الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى يكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة يساندونها في أزماتها ويعضدونها في أهدافها ويشجعونها في نشاطها))<sup>2</sup>.

#### ب. إستراتيجية العلاقات العامة:

تعتبر إستراتيجية العلاقات العامة ((تلك الإجراءات التي يقوم بها مسؤول العلاقات العامة في مراحل التخطيط للإدارة للالتزامات والمتطلبات الأساسية اللازم تواجدها في مختلف الأوقات، والتي تعد الدعامة الأساسية لنجاح مسؤولي العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة عند حدوثها، ويكون معد ومخطط لها بصورة مسبقة لحدوث الأزمة بحيث تمثل العناصر الأساسية في التخطيط، ويتم توضيحها في مجموعة الخطط الفرعية لكل تخصص على حدة والتي تنفذ خطوة بخطوة عند وقوع الأزمات)).<sup>3</sup>

ج. الصورة الذهنية للمؤسسة:

تعني ((الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم)).<sup>4</sup>

وتصنف الصورة الذهنية لأية مؤسسة إلى:

1. الصورة الذهنية المرغوبة: وهي الصورة التي يسعى الفرد أو المؤسسة تشكيلها عنها، وتوكل مهمة بنائها وإدارتها في حالة المؤسسة للعلاقات العامة بمختلف نشاطاتها.
2. الصورة الذهنية المنقولة: هي مجموعة السمات والملامح التي تنقلها وسائل الإعلام العامة عن شخصية ما، أو مؤسسة أو جنس معين... الخ
3. الصورة الذهنية المدركة: هي الصورة التي أدركها الفرد أو المؤسسة، وهي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل في الذهن.<sup>5</sup>

وهنا يمكن القول أنه كلما كانت كل من الصورة الذهنية المنقولة إلى الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة عبر وسائل الإعلام وإدراكه لها تتوافق مع ما يرغبه ويسعى إليه نشاط العلاقات العامة خاصة والمؤسسة عامة، كلما كان ذلك دليل على نجاح نشاط العلاقات العامة في المؤسسة، ولكن إذا حدث عكس ذلك فإن هذا دليل على تعثر نشاط العلاقات العامة ويجب العمل على تدارك مواطن الخلل في عمل العلاقات العامة والسعي إلى تحسينه.

د. الأزمة:

الأزمة هي ((اضطرابات عنيفة، أين يتداخل فيها العديد من الفاعلين، تتطلب اهتماما فوريا في مناخ من عدم اليقين فيما يتعلق بمجريات الأحداث وعواقب القرارات. ومعيار تحديد عتبة الأزمة هو تهديد المصالح الحيوية للشركة)).<sup>6</sup>

هـ. إدارة الأزمة:

تمثل إدارة الأزمات ((مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة. وهي كذلك عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والاتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها مستقبلية)).<sup>7</sup>

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات ما هي إلا موقف أو حالة أو حدث غير اعتيادي خطير ومفاجئ يؤدي إلى توتر العلاقات أو إخلال التوازن في بنية اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو إدارية معينة، لأسباب بشرية أو طبيعية، تهدد الاستمرارية والأهداف الإستراتيجية التي وجد من أجله الكيان الذي يتعرض للأزمة، وهي موقف تشابك فيه الأحداث وتتعدد جراء زيادة حالة عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات حول الأزمة وضيق الوقت، أين تجعل الكيان محل اهتمام جماهيري وإعلامي كبير، الأمر الذي يتطلب إدارة للأزمة وردة فعل إيجابية من خلال اتخاذ قرارات غير مبرمجة سريعة وحاسمة للخروج من الأزمة.

#### و. المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية هي ((شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم خدمات وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها والمرتبطة أيضا بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها)).<sup>8</sup>

وهي كذلك ((الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها)).<sup>9</sup>

## المحور الأول: إجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

للعلاقات العامة دور مهم لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنه، بالخصوص أثناء الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة وهو الوقت الذي يحتم على العاملين في العلاقات العامة وضع البرامج والإجراءات اللازمة للتصدي للأزمة والأهم من هذا الحفاظ على الصورة الحسنة للمؤسسة لدى جمهورها، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المحور من الدراسة.

## 1.1. أهمية نشاط العلاقات العامة في المؤسسة

عرف R.F.Harlow العلاقات العامة بأنها ((فن وعلم يبحث في كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية الأفراد والجماهير وتقوم على المساهمة في وضع بعض الحلول أثناء وجود بعض المشكلات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى فالعلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى تقدير أهمية الرأي العام وترمي إلى التخطيط وتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياستها وحقيقة أهدافها للأفراد العاملين بها والأفراد خارجها))<sup>10</sup>. هذه التعريفات وغيرها تؤكد لنا أن الدور الجوهرى للعلاقات العامة يكمن في بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي والعمل على ضمان ترسيخها واستمرارها.

وهذا ما يميزها عن الإشهار والدعاية فالعلاقات العامة تنشأ من خلال الهدف الذي وجدت من أجله المؤسسة، ووظيفتها تظهر من خلال نتائجها: صورة جيدة وشفافة للمؤسسة تعكس حقيقة المؤسسة بالإضافة إلى أنها تبني صورة المؤسسة دون مقابل -دون غرض ربحي- وهذا بعكس الإشهار والدعاية التي يكون غرضها ربحي، هذه الأخيرة -الدعاية المغرضة- عرفها فيليب تايلور -في كتابه قصص العقول- بأنها: ((المحاولة "العامة" لإقناع الناس بكل الوسائل المتاحة، بأن يفكروا ويسلكوا بأسلوب يرغبه المصدر، إنها وسيلة لغاية، وتتنوع الأساليب المستخدمة تبعاً للتكنولوجيا المتاحة، ولا يهم إن كان السلوك المطلوب ينتج عن الجهد المبذول. فذلك الفرق بين الدعاية الناجحة والدعاية الفاشلة))<sup>11</sup>.

وعليه تبرز أهمية العلاقات العامة باعتبارها ((ثمررة عمل دؤوب ومتواصل وديناميكي يدفع إلى تغيير أساليب التعامل مع الجمهور بما يفرضه تطور المجتمع، وحركية منظومته

الاتصالية وثرائها. لذا نلاحظ أن المؤسسات التي كانت منغلقة على ذاتها مثل الجيش، والكنسية، مثلا، أنشئت أقساما للعلاقات العامة وقد أضيفت للأقسام القائمة في المؤسسات الأخرى العديد من المهام، مثل رصد التغيرات في البيئة الإعلامية، والاستقصاء عن صورة المؤسسة لدى الجمهور، والسهر على رد الأفعال على التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، وإعداد إستراتيجية اتصالية للمؤسسة، وإدارة موقع المؤسسة في شبكة الانترنت، وتأطير صفحاتها في مواقع الشبكات الاجتماعية)).<sup>12</sup>

إضافة لما سبق يمكن القول أن أدوار العلاقات العامة يمكن أن تتحقق كذلك بفضل استعمال عنصر الاتصال وهذا لما يحققه هذا الأخير من ضمان التواصل والتفاعل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي من عمال وموظفين وجمهور خارجي والذي يتمثل في المستهلكين وزبائن المؤسسة، العملاء، المنافسين، الموردين... الخ، إضافة إلى وسائل الإعلام باختلافها من إذاعة، تلفزيون صحافة مكتوبة وحتى إعلام جديد القائم على شبكة الإنترنت، هذه الوسائل التي من شأنها أن تكون عاملا مهما في نقل الصورة الجيدة أو السيئة لجمهور المؤسسة، وعليه فإن عزوف مسؤول أو مكتب العلاقات العامة عن التعامل مع وسائل الإعلام وتقديم معلومات كافية عن المؤسسة بالخصوص أثناء الأزمات قد يجعلها محل الإشاعات.

## 2.1. إجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة:

كما سبق وذكرنا أنفا أن عمل العلاقات العامة لا ينحصر فقط في الظروف العادية فقط وإنما تمتد إلى العمل أوقات الأزمات والظروف الاستثنائية، ومنه فإن إجراءات ونشاطات العلاقات العامة تنحصر أثناء الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة في ثلاثة مراحل جوهرية تتضح من خلال العناصر التالية:

### 1.2.1. العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة:

تقوم العلاقات العامة قبل حدوث الأزمات بمجموعة من النشاطات وتمثل في التالي:

1. وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
2. وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات
3. تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة
4. تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.
5. تحديد الجماهير المستهدفة.

6. بناء رسالة اتصالية واختيار طرق الاتصال.<sup>13</sup>

7. إعداد لائحة بالجمهور المعني بالمؤسسة نشاطاتها الذي يكون له دور خلال الأزمات: وسائل الإعلام، الموظفين، النقابات، السلطات المحلية، مجموعات المستهلكين، السكان المجاورون للمؤسسة ... الخ. حيث إن توجيه رسائل إعلامية لكل فئة من هذه الفئات من أجل كسب تعاونهم يبدو ضرورياً، والصحافيون هم أهم الشركاء نظراً لقدرة تأثيرهم على الرأي العام، لذا يجب إقامة علاقة طيبة معهم تقوم على الثقة المتبادلة وإعطائهم معلومات محددة وتنظيم لقاءات دورية معهم.

8. يلعب الموظفون دوراً هاماً في الرأي العام لذلك يجب عدم إهمالهم، فالتشاور معهم مفيد جداً لجهة معرفة وتحديد دور كل واحد منهم خلال الأزمات. على كل حال فإن الإعلام خلال الأزمات يشكل القاعدة الذهبية للتعاطي معها<sup>14</sup>.

يرى لوكازيسكي ((أن التخطيط لإدارة الأزمة يتضمن: قيادة لديها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الأزمة وإعطاء الأولوية للمشكلات الحقيقية، والاتصال الفوري مع أكثر الجماهير تأثراً بالأزمة، والاهتمام باحتياجات الضحايا والخطوة الثانية هي وضع استراتيجيات لحماية سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج إليها، ووضوح خطة فاعلة ومنح السلطات وتوزيع المسؤوليات بما يمكن المنظمة من العمل السريع والفاعل، وأخيراً الاستجابة الفورية والتي تتضمن الانفتاح على وسائل الإعلام والجماهير الأساسية وتقديم المعلومات الصحيحة)).<sup>15</sup>

وبالإضافة إلى ما تقدم من خطوات ومهام فإنه لكي تنجح العلاقات العامة في إدارة الأزمات، يجب عليها أن تهتم ب:

1. إدراك أهمية الوقت: إن عصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

2. إنشاء قاعدة من المعلومات: هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر.

3. توافر نظم الإنذار المبكر: وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمة.

5. نظم اتصال يتميز بالكفاءة والفعالية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من الأزمات والكوارث العديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل مؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي.<sup>16</sup>

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عددا كبيرا من الإجراءات والاستعدادات التي يجب على قسم العلاقات العامة القيام بها وأخذها بعين الاعتبار والتي تساهم بدرجة كبيرة أولا إما في تفادي وقوع الأزمة أو الإعداد الجيد لكيفية حفظ صورة المؤسسة من أن تكون محل عدم استقرار في أذهان جمهورها.

#### 2.2.1. العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة:

يلعب نشاط العلاقات العامة دورا مهما في إدارة الأزمة ومنه تتمثل أهم إجراءاتها في أثناء حدوث الأزمات في التالي:

أولا. الاستحواذ على الحدث: تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفصلة ليس لسبب سوء الإيحاء للجماهير بأنها ليست مستسلمة للأزمة وإنما تقوم بعمل مهم حيالها.

ثانيا. إصدار البيان: يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا.

ثالثا. اجتماع فريق الأزمة وإقرار إستراتيجية التعامل مع الأزمة<sup>17</sup>

خامسا. تعيين ناطق رسمي: بعد تشكيل خلية الأزمة، يتم تعيين ناطق رسمي وغالبا ما يكون الملحق الإعلامي ذاته، يداوم هذا الناطق في كل مكان الأزمة، ثم يجهز لإصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلغته الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقاً مع

الصحفيين. بعد إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح الأمور شرط ألا نبوح بكل شيء لأن السكون غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأنتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع (علماً بأن الجمهور يتطلب دائماً إجابات واضحة ومحددة).

سادساً. وضع المخططات موضع التنفيذ: مهما تكن درجة ومستوى التخطيط لمواجهة الأزمة عالية، فإن التوتر سوف يرتفع خلال التنفيذ. لذلك فإنه من المهم اختيار المسؤولين الذين يجيدون المحافظة على هدوئهم والتحكم بالوضع، وكل فرد من أفراد خلية الأزمة يجب أن يكون لديه نسخة من مخطط مواجهة الأزمة الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات والتصرفات المطلوب القيام بها.

سابعاً. للتغلب على الأزمة علينا طرح السؤال: ماذا سيحدث؟

أ. يجب توقع أسوأ النتائج والأكثر تشاؤماً.

ب. يجب استشارة أشخاص سبق وعاشوا أزمات مشابهة.

ج. يجب إعداد ميزان لنقاط القوة ونقاط الضعف خلال الأزمة للاستفادة منه لاحقاً.

د. السكوت خلال الأزمة يمكن أن يفسح في المجال أمام الشائعات والخوف، كما

أن المبالغة في الطمأننة من شأنه إرباك الجمهور خصوصاً عن التكذيب.

ذ. يجب الإجابة على الأسئلة كافة، كما يجب تسجيل الأسئلة التي لا يمكن الرد

عليها وتجميع المعلومات عنها للرد عليها لاحقاً.<sup>18</sup>

ثامناً: معالجة إدارة وسائل الإعلام: تعتبر حماية السمعة من الأولويات وذلك بواسطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والقضاء على الأخطاء الحاصلة مع تضمين هذه الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء والاعتذار عنها. فالكوارت تفرض نفسها على وسائل الإعلام وهذا يمكن أن يضع أية مؤسسة تحت الأضواء ولكن لأسباب سيئة لذلك فإنه من الضروري معرفة كيفية إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام إذا نريد إيصال الرسالة بشكل جيد وإعطاء الصورة السليمة عن المؤسسة، كما أنه يجب تحضير لائحة بالأشخاص الغير مرغوب ظهورهم على وسائل الإعلام، مع إعلام فريق خلية

الأزمة مسبقاً بهذا الأمر، لأنه من الصعب أحياناً مواجهة بعض الصحفيين العدوانيين ومن الأفضل إعداد ناطق إعلامي لهذه الغاية. إن إعداد لائحة بالأسئلة الغير متوقعة والصعبة وتحضير إجابة ملائمة لها يعتبر من ضروريات التحضير لمواجهة الأزمة في أي وقت .

تاسعا. الاهتمام بالموظفين: إن نجاح عملية الإعلام تجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة من شأنه النجاح في السيطرة على الأزمة، لأن التوعية والمسؤولية في الأزمات يرشدان الموظفين عن كيفية التصرف في الخارج ولأن الموظفين هم الجمهور المعني مباشرة بالأزمة. لذلك يجب إعلامهم بانتظام بطبيعة الأزمة وأسبابها. إذ أن غياب المعلومات يفتح الباب على مصراعيه أمام الشائعات التي تسري بسهولة وتعكر المناخ، لهذه الغاية يمكن اللجوء إلى الإنترنت، والمذكرات الداخلية والاجتماعات<sup>19</sup>.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن مرحلة حدوث الأزمة هي مرحلة حاسمة جدا في إدارة الأزمة، وعليه فإن نشاط العلاقات العامة يزداد ويصل إلى ذروته لأنها مرحلة تزداد فيها حدة الأحداث والاضطرابات التي من شأنها أن تعرض صورة المؤسسة للتهديد.

### 3.2.1. العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

بما أن الأزمة تحمل معها إرهابات عميقة التأثير فيجب على المنظمات الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المؤسسة، وعدم إهمال المعالجة السلبية لما تنشره وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة المستويات، كما يجب الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها، ومن ثم بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة. حيث تقوم العلاقات العامة في هذه المرحلة بمجموعة من الأنشطة تتمثل في:

1. بيئة عمل المنظمة: يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وإعادة تحليل صلات المنظمة
2. مع مكوناتها المختلفة والعمل على استكشاف مصادر التهديد كما يعنى ممارسة العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

3. دعم العلاقات بجماهير المنظمة: وبالأخص التعامل مع شكاوى الجماهير بجديّة، والتفهم الكامل لمدركات الجمهور وتبني قضاياها لاكتساب المصداقية.

4. دعم العلاقات مع وسائل الإعلام: وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير.

5. مواجهة جماعات الضغط: ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عداوية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.<sup>20</sup>

وتأسيساً على ما سبق تقديمه يمكن القول أن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء عمل العلاقات العامة بل يجب عليها مواصلة نشاطها، وهذا من خلال القيام بتقييم نشاط العلاقات العامة خلال الأزمة وكشف أوجه القصور مواطن الخلل في عملها وتحسين أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المستقبلية، وفي حال تسبب الأزمة والظروف التي أحدثتها تأثير سلبي على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها يتم في هذه المرحلة التخطيط لبرامج هدفها استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة ومحاولة إصلاح ما تأذى منها، وهذا بالموازاة مع القيام بالأنشطة الاتصالية التي من شأنها دعم الصورة الذهنية للمؤسسة.

المحور الثاني: نماذج واستراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الصورة الذهنية أثناء الأزمة يوجد مجموعة من النماذج والاستراتيجيات التي يعتمد عليها قسم العلاقات العامة في إدارة الأزمات وبالتالي الحفاظ على الصورة الجيدة للمؤسسة، والعمل على تصحيحها في حالة تعرضت للتشويه في أذهان جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، أو استغلال ظروف الأزمة في تحسينها بناء على المعلومات الحقيقية والواقعية، ومن بين أبرز هذه النماذج والاستراتيجيات نذكر:

### نموذج مارا (Marra Model) :

يقوم نموذج "مارا" على فكرة قياس العلاقات بين المنظمة وجماهيرها المعنية كمتغير رئيسي مستقل، لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة، وقد حددت مارا في نموذجها ستة

متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات وهذه المتغيرات هي:

أ. العلاقات: العلاقات هي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج ويقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها المعنية والعلاقات إما تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة وعندما تكون علاقة المنظمة ضعيفة مع جمهورها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءاً أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية كما وضحها هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصداقية، التعاون والتوافق بين المنظمة وجمهورها.

ب. اتصالات الأزمة العمليات والممارسات: المنظمة عندما تواجه أزمة ما، فإنها قد تختار واحدا من استراتيجيات الاتصال الآتية:

1. "إستراتيجية السكوت" أو "لا تعليق".

2. إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق (غير المتوازن).

3. إستراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق (المتوازن).

ج. اتصالات الأزمة: وتعني الاتصالات القائمة على خطط موضوعة مسبقاً على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها.

د. اتصالات الخطر (إعلام الخطر): وهي الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل، وهي تعني إعلام وتثقيف الجمهور المعني بالمنظمة عن احتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر عليها.

هـ. إيديولوجية اتصالات المنظمة: وهي الثقافة أو المناخ في المنظمة أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة وهي المعتقدات والمعايير التي يعتنقها العاملون بالمنظمة. وبالمقابل يوجد بعض المنظمات منغلقة على نفسها سواء من الداخل أو من الخارج ومن ثم هي بطبيعتها متكتمة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال.<sup>21</sup>

وعلى العموم فإن اتصال الأزمة هو الآخر من أبرز الميكانيزمات الضرورية والتي يتم الاستعانة بها في إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة، فلا يمكن إدارة الأزمة دون تضافر الجهود الاتصالية من خطط وإستراتيجيات اتصالية هدفها الأول والأخير هو الإدارة قبل الأزمة من خلال الإدارة قبل، أثناء وبعد الأزمة اتصالياً.

2.2. نموذج هرد (Hurd Model):

وكما سبق وتطرقنا إلى أهمية الاتصال في إدارة الأزمة فإن فكرة نموذج "هرد" هي الأخرى لا تخرج على هذا النطاق بحيث تقوم على ((تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمات، ويتكون النموذج من سبعة دعائم كل دعامة تساند الأخرى بهدف تكوين نظام اتصال شامل فعال ومتناغم بين فريق إدارة الأزمة أنفسهم.

أ. الدعامة الأولى (الربط): وهو تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة وأيضاً بينهم وبيت ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات وبيانات مطلوبة لمواجهة الأزمة والقنوات الاحتياطية مثل هواتف نقالة، قنوات راديو مفتوحة.

ب. الدعامة الثانية (تصحيح البيانات): إن جودة ودقة البيانات والمعلومات المقدمة لفريق إدارة الأزمة، من العوامل الرئيسية في نجاح إدارة الأزمة، دائماً ما يصاحب عملية الاتصال تشويش. قد يؤثر ويحرف الرسالة وللتغلب على هذه المشكلة يجب الإعادة والاستمرار في إعادة الرسالة حتى يتبدد الغموض أو التشويش عند المتلقي لها وصحة الرسالة يعززها تلقياً أكثر من مصدر موثوق فكلما كثرت المصادر كلما كانت الرسالة أكثر صحة ومصداقية في نظر الآخرين.

ج. الدعامة الثالثة (تنقية البيانات): يصاحب وقوع الأزمة انهيار غزير من المعلومات والبيانات على الأطراف المسؤولة عن إدارة الأزمة (فريق إدارة الأزمة) والكثير من هذه المعلومات والبيانات غير مناسبة أو غير صالحة مما يؤثر على متخذي قرار الأزمة ويهدر الكثير من وقتهم الذي هو أغلى الموارد في هذه اللحظة لذلك يجب تقنين المعلومات.<sup>22</sup>

وهذا يعني أن المعلومات هي الأخرى أساس إدارة الأزمات فالأزمة تتميز بالمفاجئة ونقص المعلومات حولها، لهذا لا بد من جمع المعلومات اللازمة حولها من مختلف المصادر الممكنة، والعمل على إيصالها للمتخذ القرار في الوقت المناسب لمساعدته على دعم اتخاذ القرار الرشيد للخروج من الأزمة بأقل الأضرار الممكنة.

د. الدعامة الرابعة (اختيار وسيلة الاتصال): ((إن تحديد الرسالة الإعلامية المناسبة واختيار الوسيلة الإعلامية الفعالة لإرسال هذه الرسالة من ضروريات إدارة الأزمة الجيدة، وهذا من شأنه تقليل خاصية عدم التأكد في مثل هذه الأحداث وتحقيق التعاون والتفاهم بن المنظمة

وجماهيرها، وتقوم هذه الدعامة على نظرية إثراء وسيلة الاتصال، وتعني النظرية أن ممارسي الاتصال يختارون الوسيلة المتوافقة للهدف من الاتصال، أي أن الهدف من الاتصال النهائية هو الذي يحدد الوسيلة الاتصالية، ويرى "هرد" أن هناك عوامل تؤثر على وسيلة الاتصال وهي (...): التغذية المرتدة، تعدد الوسائل، تنوع اللغة، والطابع الشخصي للاتصال.<sup>23</sup>

وفي هذه النقطة من المهم جدا الإشارة إلى أن حسن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يتوقف فقط على انتقاء وسائل الإعلام، ولكن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإيصال المعلومات إلى الجمهور الداخلي والخارجي من موظفين ومتخذي القرارات وبين أعضاء خلية إدارة الأزمة عملية مهمة جدا، فليست كل وسيلة مناسبة لكل رسالة ولكل جمهور مستهدف، وطبيعة هذا الأخير ونوع الرسالة هو من يحدد نوع الوسيلة المناسبة التي من شأنها إيصال الرسالة في الوقت المناسب، فمثلا الاتصال المباشر وجه لوجه هو الاتصال الفعال في اتصال أعضاء خلية الأزمة فيما بينهم.

ه. الدعامة الخامسة (ذاكرة المنظمة): ((الفكرة الرئيسة من هذه الدعامة هي أن التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمات يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في المستقبل لتحسين عملية مواجهة الأزمة.

و. الدعامة السادسة (قيم المنظمة): إن قيم المؤسسة تحدد إلى حد كبير الكيفية التي يتصرف بها فريق الأزمة وإدارتها أثناء مواجهة الأزمة الظاهرة علنا أو ضمنا متفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة ذات تأثير قوي.

ي. الدعامة السابعة (المعالجة الجماعية): الأزمة لحظة حرجة في المنظمة تشكل صعوبات حادة أمام نتخذ القرار في أي قرار يتخذه في ظل من عدم التأكد، للتغلب على هذه المشكلة يمكن اعتماد بعض أدوات اتصال آلية المعالجة الجماعية مثل عملية العصف الذهني<sup>24</sup>.

### 3.2. نموذج "رولر Betteke Van Ruler"

وهو نموذج يتم على أساسه ((استخدام إستراتيجية معينة في موقف محدد، أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر، ويحدد النموذج استراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين، يرتبط الأول بطبيعة عملية الاتصال، ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد، في حين يمثل الطرف الثاني

الاتصال في اتجاهين، أما الثاني فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور، وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين.

وبناء على ذلك، يكون لدينا أربع استراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي: إستراتيجية الإعلام، وإستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية بناء الإجماع، وأخيراً إستراتيجية الحوار.

1. إستراتيجية الإعلام: يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يكون المضمون الاتصالي عن الأزمة موافقاً لسياسة المنظمة ورؤاها الداخلية، ويتم في هذه المرحلة تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى وذلك لمساعدتهم في تكوين رأي عام سليم، بينما تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وبالتالي فلا يجب على المؤسسة إتباع إستراتيجية التحفظ أو التكتّم عن المعلومات.

2. إستراتيجية الإقناع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير وتسعى المنظمة عادة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الاتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات ومتغيرات مادية وتاريخية لإبعاد الشكوك حول إمكانية الوقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة، وفي العادة تقوم المؤسسات بتقديم هدايا وأموال وتتفادى في الوقت نفسه تسميتها بالتعويضات وذلك خشية من وقوع المؤسسة تحت طائلة الإهتمامات القانونية كما أن العديد منها يلجأ إلى هذا النوع من الاتصال الإقناعي في حال فشل الاتصالات اللفظية<sup>25</sup>.

3. إستراتيجية بناء الإجماع: ((تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة. تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، أو بين المؤسسة والعاملين فيها. وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف ويعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر. وهذه الإستراتيجية تعزي إلى نظريات التفاوض والصراع، والاتصال التنظيمي.

4. إستراتيجية الحوار: تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجمهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة، وتأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى هذه الإستراتيجية: إستراتيجية التسيير، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية. ويتم استخدام إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستجابة لها. وتتطلب الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك، ويكمن الأساس النظري لإستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي، وكذلك نظرية الحوار وعلى الرغم من عدم تبلور إطار نظري متكامل لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم مناقشتها وتطبيقها حالياً في المنظمات التعليمية، وفي إدارة المعرفة.<sup>26</sup>

المدقق في هذه الإستراتيجيات يجد أنه على الرغم من اختلافها من حيث التسمية وسبل وطرق التنفيذ إلا أنها تشترك كلها في الهدف والذي يمكن في جهود العلاقات العامة في إدارة الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة، والأهم من هذا الحفاظ على صورة جيدة وعريقة للمؤسسة لدى جمهورها حتى في أوقات الأزمات التي تزداد فيها الفواعل والمخاطر والتهديدات التي من شأنها أن تهدد وتمزج صورة المؤسسة.

#### خلاصة:

انطلاقاً مما سبق توصلنا إلى أنه لا يمكن إدارة الأزمات من خلال الاعتماد على وسيلة أو وظيفة واحدة فالإستراتيجية الاتصالية لا تكفي لوحدها في حل الأزمة، فإدارة الأزمة تركز على بذل الجهود و تضافر القوى المختلفة من اتصال وعلاقات عامة ومالية وموارد بشرية وبالتالي نقول أن العلاقات العامة واستراتيجياتها هي واحدة من هذه الآليات المهمة في إدارة الأزمات بالخصوص كونها الجهة المخولة والمعنية بالسهر على الحفاظ على صورة الذهنية الجيدة للمؤسسة من أن تهتز في أذهان الرأي لعام في خضم الأزمات، والعمل على كسب ثقة وتعاون وتعاطف هذا الجمهور نحو المؤسسة.

بالإضافة إلى هذا فإن إستراتيجية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات لا تكون بمعزل عن باقي الأنشطة الأخرى بل تتم هذه الإستراتيجية بالتنسيق مع باقي الوظائف الأخرى بالخصوص مع الاتصال فكما سبق وذكرنا سابقا لا نجد إستراتيجية للعلاقات العامة إلا ولها علاقة مع الاتصال ونجد أنه قد تم دمجها في إطار نموذج من النماذج السابقة الذكر. ففي كل مرحلة من مراحل الأزمة إلا ويبرز دور العلاقات العامة.

ولو انطلقنا من أن العلاقات العامة تقوم على أساس مجموعة من العمليات الإستراتيجية تمثل عمل العلاقات العامة والتي تتلخص في أربع مراحل أساسية هي إجراء البحوث وجمع المعلومات، يلي ذلك التخطيط ووضع البرامج وإعداد الخطة ثم تنفيذها ومزاولة الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي وأخيرا التقييم للخطط والأنشطة التي تتم باستمرار. ولو قمنا بإسقاط هذه البرامج والأنشطة على مراحل إدارة الأزمة من خلال هذا الاقتراح لوجدنا أنها تتلاءم معها، كالتالي:

لا بد للمؤسسة من وضع خطة للمؤسسة تسيير عليها لتحقيق علاقة طيبة مع جمهورها وإدارة الأزمة بطريقة جيدة وذلك من خلال أربعة خطوات:

1. البحث عن الحقائق قبل حدوث الأزمة: في هذه المرحلة تكون الأزمة غامضة وجديدة ومهمة من طرف الرأي العام لذا تقوم العلاقات العامة في هذه المرحلة بجمع المعلومات عن الأزمة وتقديمها للجمهور ووسائل الإعلام ويدخل في هذه الخطوة مهمة البحث عن الحقائق المتعلقة بالمؤسسة نفسها والتواصل إلى ماهية المشاكل التي تواجهها.

2. التخطيط لإدارة الأزمة: وذلك بجمع هذه الآراء والمعلومات والبيانات السابق الحصول عليها في الخطوة الأولى وتحليلها حتى يمكن رسم الخطة أو وضع البرنامج الذي يجب أن تسيير عليه إدارة المؤسسة وفريق إدارة الأزمة فيما يتعلق بخطتها الإعلامية. ويمكن تلخيص هذه الخطوة في العبارة اللاتينية: ماذا نفعل؟

3. الاتصال أثناء الأزمة: وذلك باختيار الوسائل والطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لشرح الأزمة وحيثياتها والاتصال مع الجمهور والرأي العام ووسائل الإعلام وتوضيح الأزمة

وإظهار اهتمام المؤسسة بإدارة الأزمة وجمهورها. ويمكن تلخيص هذه الخطوة في العبارة الآتية: كيف نفعل ذلك؟

4. تقييم البرنامج بعد الأزمة: وذلك ببحث قيمة النتائج التي توصلنا إليها من تنفيذ الخطة والإستراتيجية التي تم العمل عليها في إدارة الأزمة، ودرجة تأثير وسائل الإعلام المختلفة. ويمكن تلخيص هذه الخطوة في العبارة التالية: هل نجحنا؟

والمراحل السابقة ما هي في الحقيقة إلا إستراتيجية عمل العلاقات العامة في جميع المجالات والأنشطة وتم تطويرها نظرا لقدرتها على إدارة التغيير والتطوير من ثقافة المنظمة، بعدها تطورت وظيفة العلاقات العامة لتشمل مجالات تتعلق بتوسيع أهداف المؤسسة ونشاطها. بعدها اتجهت نحو تطور تكنولوجيا الاتصال الحديثة وحاولت أن تستفيد منها في أداء وظائفها. ثم تطورت ممارسات العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأزمة، ومنة نقول أن العلاقات العامة أثناء الأزمات لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن وجود إستراتيجية محكمة تسيير وفقها فلو فعلت ذلك تكون قد تخلت عن أهم شيء وجدت من أجله وهو تطبيق وظائفها وأدوارها نحو المؤسسة التي تعمل من أجلها ولصالحها وبالتالي الخروج عن الهدف الهام للمؤسسة فقد سبق وذكرنا أن العلاقات العامة تنشأ من خلال الهدف العام الذي وجدت من أجله المؤسسة، كما أن سبيل بناء الإستراتيجية صار هو السبيل الوحيد لمواجهة الأزمات.

#### الهوامش

<sup>1</sup> أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1999، ص10.

<sup>2</sup> عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة العربية، ط3، بيروت، 1984، ص11.

<sup>3</sup> السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص29.

<sup>4</sup> لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص127.

<sup>5</sup> بنت طاعة الله بكار: دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية - دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلاميا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص36

<sup>6</sup>Christophe Roux-Dufort : Gérer et Décider en situation de Crise, Dunod, Paris, 2000, P16.

<sup>7</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشمالية، محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإحصار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 43.

<sup>8</sup> رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2013، ص 30.

<sup>9</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2008، ص24.

<sup>10</sup> محمد مصطفى كمال: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة-عولمة-اتخاذ قرارات، دار المهمل اللبناني، ط1، لبنان، 2012، ص 84.

<sup>11</sup> فيليب تايلور: ترجمة سامي خشبة: قصص العقول (الدعاية للحرب منذ العالم القديم حتى العصر النووي)، عالم المعرفة، 2000، ص25.

<sup>12</sup> نصر الدين العياضي: مقال بعنوان إنهم يتحدثون عن العلاقات العامة، من المدونة الالكترونية [www.nlayadi.com](http://www.nlayadi.com)، تاريخ الاسترجاع 2016/01/26 على الساعة 12:57.

<sup>13</sup> مراد كموش: العلاقات العامة وإدارة الأزمات دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008/2007، ص130-131.

<sup>14</sup> رضا النمراوي: العلاقات العامة من الموقع الإلكتروني [www.kenenaonline.com](http://www.kenenaonline.com)، تاريخ نشر المقال 2011/10/17، تاريخ الاسترجاع 2016/01/26 على الساعة 13:07.

<sup>15</sup> محمد مصطفى كمال: مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>16</sup> عبد الرحمن الشلبي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: بحث مقدم لنيل الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص17.

<sup>17</sup> مراد كموش: مرجع سبق ذكره، ص133.

<sup>18</sup> رضا النمراوي: نفس المرجع السابق.

<sup>19</sup> رضا النمراوي: نفس المرجع السابق.

<sup>20</sup> مراد كموش: نفس المرجع السابق، ص 135-136.

<sup>21</sup> محمد مصطفى كمال: مرجع سبق ذكره، ص88.

<sup>22</sup> نفس المرجع، ص 89-90.

<sup>23</sup> سمعي محمد القحطاني: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص 111، 112.

<sup>24</sup> محمد مصطفیٰ کمال: مرجع سبق ذکرہ، ص 89-90.

<sup>25</sup> مراد کموش: مرجع سبق ذکرہ، ص 111-112.

<sup>26</sup> بنت طاعة اللہ بکار: مرجع سبق ذکرہ، ص 101، 102.

الْحَمْدُ لِلَّهِ